



DOI 10.15826/umj.2016.105.053

**Галажинский Эдуард Владимирович,  
академик РАО, доктор психологических наук, профессор**

## **«УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ УНИВЕРСИТЕТОМ»**

*Ответ. ред. О. В. Бычкова. Авторский коллектив: О. В. Бычкова, Н. Г. Жидкова, Л. В. Земнухова, Е. В. Попова, А. В. Черныш, Л. А. Шилов. Санкт-Петербург, 2016. 117 с.*

Интерес, проявляемый в нашем обществе к развитию высшего образования и науки, не угасает на протяжении последнего десятилетия. Потребности современной экономики и общественного развития формируют новые запросы к университету как к кузнице кадров и источнику новых технологий и знаний. Сегодня на смену идее университета в классическом понимании приходит идея университета мирового класса, университета 3.0, основанная на логике совершенства, которая зиждется на трех китах: концентрация ресурсов, талантов и эффективной системы управления. Ответом на подобные вызовы стали масштабные отечественные программы по развитию университетов, запущенные Министерством образования и науки РФ в последнее десятилетие, — программа по созданию национальных исследовательских университетов, программа повышения конкурентоспособности («Проект 5–100») и т. п. Российские вузы получили сильный импульс для собственного стратегического развития, что позволяет ожидать позитивных репутационных изменений российского образования и науки на мировом пространстве.

Но эти государственные программы и связанные с ними ожидания могут оказаться напрасными без внутренней трансформации российских университетов. Соответствует ли сложившаяся система управления вузами задачам и потребностям современного общества в условиях глобализации, технологизации и сетевизации? Какие изменения модели управления университетом позволяют сохранить и развивать «идею университета» как института с особой социокультурной миссией; а с другой — достойно ответить

на вызовы глобализации? Отвечая на данные вопросы, российским университетам нужно четко определить: что университет готов делать, а что делать не будет. Представляется, что это и есть самый сложный вопрос — что же является ядром университета. Либо университет аморфен и занимается всем понемногу, либо следует существующей тенденции и трансформируется под воздействием потребностей. Кто осуществляет выбор стратегии развития? Как меняется структура управления современными университетами в ответ на обозначенные вызовы? Коллектив авторов из Европейского Университета в Санкт-Петербурге в своей работе «Участие в управлении университетом» предлагает свои ответы на эти особо востребованные в академической и публичной среде вопросы.

Данное исследование представляет собой концептуальный анализ систем управления университетами в России и за рубежом. Особое внимание в работе уделяется поиску эффективной модели управления университетом. Авторы выделяют четыре основные группы внутри современного университета, которые определяют его успехи и чьи взгляды, интересы и ценности значительно отличаются, — студенты, преподаватели и научные сотрудники, внешний совет и внутренняя администрация. Вслед за признанным экспертом в сфере управления Генри Розовски, авторы считают, что важнейшим условием эффективного управления в университете является «оптимальный баланс между участием всех групп стейкхолдеров и сильной исполнительной властью» (стр. 11). Такая модель управления известна в мировой практике как *shared governance* (в книге данная концепция

переводится как участие в управлении университетом—УУУ). Идея, которая является системообразующим основанием для УУУ, заключается в понимании управления университетом как системы, способствующей самореализации как формы проявления самоорганизации человека, рассматриваемого в качестве открытой психологической системы. При таком подходе самореализация оказывается тем интегрирующим фактором, с которым связаны решения проблем жизненного самоопределения, выбора жизненных сред, наиболее адекватных для самоосуществления и формирования жизненных стратегий.

В основе УУУ лежит идея об организации внутреннего пространства университета как системы, способствующей и стимулирующей саморазвитие личности. Саморазвитие является результатом реализации человеком своих возможностей и прироста личностных потенций в процессах самореализации. Университет—структура, объединяющая креативных сотрудников. И сможем ли мы создать условия для максимального развития потенциала каждого—вопрос, который интересует и меня как ректора, и как исследователя образования. В этой связи исследуемый авторами концепт УУУ позволяет найти схемы, облегчающие сотруднику вуза переход от самореализации репродуктивно-адаптивного типа к самореализации продуктивно-сверхадаптивной. Участие сотрудников университета в управлении ведет к самоизменению в ходе созидания ими условий собственного бытия (одна из форм самоорганизации в «живых» системах). Здесь значимо то, что участие в управлении становится формой обучения, в результате которого можно повышать уровень самореализации, позволяя человеку становиться более открытой системой, т. е. более сенситивной по отношению к возможностям самореализации, открывающимся в жизненном пространстве.

Модель УУУ, зародившаяся в середине XX века в американских университетах, завоевывает все большую популярность в настоящее время. Основные принципы этой модели, которые приводят авторы в своем издании, кажутся логичными и вполне достижимыми: максимальное включение всех университетских групп в процесс управления; право принятия решения передается группе с наибольшей экспертным потенциалом по рассматриваемому вопросу; вышестоящая администрация имеет право аргументированного вето (стр. 9). Несмотря на привлекательность и кажущуюся простоту этих принципов, реализация модели на практике затруднена достижением

главной цели—баланса между администрацией и научно-преподавательским составом.

Университеты в мире достигают искомого баланса, следуя разным стратегиям реализации модели УУУ; в результате невозможно найти идентичные стратегии реализации модели в университетах. В связи с этим особый интерес представляет собой изучение особенностей реализации модели УУУ в разных национальных контекстах, представленных в книге. Отдельные части издания «Участие в управлении университетом» посвящены реформам системы управления в Западной Европе, при этом особое внимание авторы уделяют реформе высшей школы в Германии и Финляндии (с. 27–48). В центре внимания исследователей оказываются Технический Университет Мюнхена и Хельсинский университет. На разнообразном эмпирическом материале авторы реконструируют реформу управления университетами на протяжении последнего десятилетия. Так, случай Мюнхенского университета иллюстрирует попытку перехода от «академической олигархии» традиционного немецкого университета к модели управления, характерной для американских университетов. По мнению авторов, случай немецкого университета служит наглядным примером сложного пути интеграции модели УУУ в гумбольдтовский университет (с. 37). Случай Хельсинского университета также демонстрирует возможности и препятствия на пути реформы управления в университете (с. 47).

Особый интерес для практиков—руководителей вузов и для исследователей представляет обширный раздел, в котором предлагаются рекомендации по совершенствованию системы управления отдельными российскими вузами, включая Национальный исследовательский Томский государственный университет, Университет ИТМО и НИТУ «МИСиС» (с. 63–78). Каждый из проанализированных случаев отличают как сходные для всех российских государственных университетов особенности организации работы, так и отличающие характеристики и инновации в системе управления.

В частности, НИ ТГУ сегодня активно работает над выстраиванием системы управления университета нового типа, сталкивающегося с новыми задачами мирового уровня. Классическая идея университета—идея эпохи Просвещения—сегодня работает не всегда. Получение знания и истины, лежащее в основе такого учебного заведения, очень активно ставится под сомнение: знание не одно, их много; идентичность не одна, она множественна. Тогда в эпоху глобализации

какова задача российского университета? Кого он формирует? Эти вопросы не праздные, потому что ответы на них и переопределение целевой модели классического университета определяют будущее высших учебных заведений в стране. Мало того, что меняется образовательный ландшафт – все университеты конкурируют сегодня за абитуриентов и ресурсы (последних становится все меньше и меньше), а с другой стороны, живут в глобальном контексте, и с этой реальностью нельзя не считаться. В университете есть огромный потенциал, и мы многого можем достичь за счет его раскрытия. Раскрытие потенциала сотрудников – это интересная, сложная управленческая задача, а формирование работающей модели УУУ становится методом ее достижения. Например, в НИ ТГУ ставка изменений была сделана не столько на новую команду, сколько на вовлечение в разработку программы и ее реализацию значительного числа сотрудников университета (более 800). Для изучения особенностей, последствий такого управления изменениями использовался прецедентный, феноменологический анализ, который, с одной стороны, фиксировал то, что происходит в отдельном месте, т. е. сосредоточивался на реконструкции частного опыта управления изменениями, и, с другой стороны, создал аналитическую базу для определения и обоснования тенденций совершенствования управления изменениями.

В целом в случае НИ ТГУ содержание управления изменениями фокусировалось на привлечении «народных масс», сотрудников к разработке и реализации программы. Для этого использовались разные организационные формы – стартовая коммуникация (более 500 участников), постоянное (ежедневное) информирование сотрудников о том, что происходит в организации, публичные обсуждения необходимости изменений, поддержка (через конкурсные процедуры) инициатив по изменению организации, разработка новой системы оплаты труда, ориентированной на активность персонала. Сегодня конкретизация стратегических приоритетов развития НИ ТГУ идет в форме стратегических сессий с привлечением ведущих консалтинговых групп (Школа управления «Сколково», ВШЭ). Начата реализация около сотни проектов изменений, в реализацию которых вовлечено более 1 000 преподавателей и студентов. Формируется новая, матричная, структура управления. Базовой идеей новой системы управления изменениями является создание устойчивых механизмов управления саморазвитием организации (в отличие от традиционной для классического университета модели самоорганизации).

В силу столь значимых изменений управления, происходящих в университете, представленное в работе исследовательской группы ЕУ СПб. теоретическое осмысление концепта УУУ, который стал основой происходящих в НИ ТГУ и других российских кейсах изменений, так же как и примеры реализации УУУ в зарубежных вузах, не только описывающих структуры управления, но и презентующие сложности, с которыми сталкиваются европейские университеты, являются важным практическим пособием для понимания процессов, происходящих как в НИ ТГУ, так и других российских университетах. Кроме того, представленное исследование не ограничивалось только государственными вузами, ведущие частные российские исследовательские университеты стали также объектами исследования, о чем свидетельствует раздел под названием «Система управления и элементы УУУ в негосударственных вузах России» (с. 49–62).

Анализ системы управления российскими вузами логично завершается рекомендациями (с. 49–62), которые были получены в ходе реализации проекта от представителей ведущих мировых университетов. Вице-президент Гарвардского Университета Лия Розовски и бывший проректор Калифорнийского Университета в Беркли Джордж Бреслауэр в заключительной части «Введение УУУ в российских государственных университетах: Рекомендации внешних экспертов», оценивая управление вузами, предлагают различные стратегии по реализации и адаптации этой модели в российских условиях.

Авторы определяют свой труд как анализ системы управления вузом с практическими рекомендациями по ее усовершенствованию. Книга, предлагаемая вниманию, стала результатом эмпирического исследования модели управления шести российских высших учебных заведений. В ходе исследования было проведено более 50 интервью и множество включенных наблюдений (с. 5). Солидная эмпирическая база исследования позволяет воссоздать картину разнообразия моделей управления современным университетом, что дает читателю возможность сравнить разные университеты разной направленности и разного правового статуса.

Базовая идея, прослеживаемая на протяжении всего текста, – это поиск оптимальной модели управления креативным коллективом в современном обществе. Подобная задача отсылает нас к многочисленным трудам в рамках политической теории и философии, которые также пытались определить и охарактеризовать наиболее

эффективному модель управления обществом, позволяющую сочетать в себе сильные стороны различных политических режимов и нивелировать их недостатки. Аргументация авторов представленного издания строится на убеждении в том, что ведущие университеты мира используют модель *shared governance*, которая максимально приближается как к практическим требованиям современного общества, так и теоретическим ожиданиям модели оптимального управления в политической теории. Данная модель предполагает наличие несколько отличительных признаков, например, один из основополагающих принципов – доступность и прозрачность процесса принятия решения для всех сотрудников университета. Как указывают авторы, этот принцип, казалось бы, отсылает искомую модель к современному пониманию демократического режима, но *shared governance* не предполагает аналогии ни с демократией, ни с монархией, ни с аристократией или олигархией. Скорее, эта модель включает все элементы сразу. Однако, с моей точки зрения, в данном понимании УУУ, представленном авторами, недооценивается важность партиципаторной составляющей модели включенности в управлении. Вовлекая персонал в управление, в качестве добавленной стоимости может рассматриваться становление сообщества активных участников

трансформации университета, т. е. появление инновационного (образовательного) сообщества как участника и стейкхолдера управления изменениями. Данное сообщество отличается от административных групп, которые отвечают на менеджмент изменений и в то же самое время часто оказываются в позиции сопротивления предлагаемым переменам. Преодоление этой парадоксальной ситуации, когда само управление изменениями является препятствием для их осуществления, невозможно директивными средствами, но предполагает выращивание нового субъекта управления университетом.

В заключение отмечу, что специалисты и исследователи в сфере управления высшим образованием найдут в данной книге краткое описание теоретического модели УУУ и моделей управления в выбранных европейских университетах, а практики – руководители и администраторы высших учебных заведений – получат возможность интегрировать отдельные находки исследователей и рекомендации западных экспертов в модель управления собственного университета. Авторы книги не ставят перед собой задачу указать, что хорошо и что плохо, они говорят о том, какие существуют пути движения дальше и какими управленческими моделями и инструментами можно воспользоваться на этом сложном пути.

